

学校编码: 10384

分类号__密级__

学 号: X0115048

UDC_____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

厦门邮政发展物流业的实践与思考

Practice and Thoughts on
the Development of Xiamen Postal Logistics
Business

陈 方 盛

指导教师姓名: 林 志 扬 教 授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2004 年 5 月

论文答辩时间: 2004 年 6 月

学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004 年 5 月

内容摘要

随着世界经济的全球化，管理的日益现代化和中国市场经济体制的不断完善，企业通过增加销售额和降低制造、采购成本追求利润的潜力越来越小，作为“第三利润来源”的物流业将成为企业获取利润的主要来源。企业为了降低物流成本和提高物流效率，专心致力于具有核心竞争力的业务，纷纷将物流业务外包给第三方物流企业，即由物流劳务的供方、需方之外的第三方去完成物流服务的物流运作方式。这种物流运作方式为第三方物流提供了巨大的市场空间和发展潜力。

中国邮政作为“百年老店”，经过一百多年的发展，形成了现有遍布世界的、完善的、庞大的寄递网络，具备了发展现代物流业的基本条件。但传统的邮政管理体制和网络组织成为发展现代物流业的巨大障碍，因此邮政如何在新形势下抢占物流业务的发展先机，是摆在每一位邮政管理人员面前的重要课题。

本文分为前言和第一、二、三、四章共五个部分。前言为背景介绍和问题的提出。第一章提出了物流和现代邮政物流的有关概念，分析了邮政发展物流的优势和劣势，并指出了中国邮政发展物流业的机遇和挑战。第二章重点介绍了厦门邮政抓住机遇和戴尔公司合作开展物流业务的成功案例，分析了厦门邮政从合作中得到的经验和体会，同时也指出在合作实践中发现了自身存在的问题。第三章根据邮政物流发展存在的问题，对症下药，提出厦门邮政发展现代物流业的市场定位和合理模式，阐述了邮政应发挥“三网合一”的优势，建立电子商务环境下的现代物流网络系统。第四章阐述了邮政发展物流业需解决的问题，包括建立现代企业制度、完善公司治理结构、推进业务流程重组等，并强调要实施客户关系管理（CRM）和加强物流专业队伍建设；同时在激烈的市场竞争中，邮政要实行开放与合作策略，广泛与各大物流商开展合作，从而实现“双赢”或“多赢”。

关键词：邮政物流；实践；思考。

Abstract

Along with the economy globalization, the management modernization and the improvement of China marketing economy system, a company's potential power to acquire the profit by increasing sales of the products and decreasing the costs of production and material purchase will be less and less. The logistics industry ,which is called as "third profit source" will be main benefical source for a company. More and more enterprises bend themselves to the more competitive business and consign the logistics business to a third company to lower the costs and enhance the efficiency of the logistics service, that is the operation carried out by the third party, who helps to accomplish the logistics service, except the purchaser and supplier In this case ,it provides the third logistics companies a huge market and potential development.

As a company with more than 100 years history ,China Post has established a world wide, efficient mail delivery network during the past century, and possesses the essential ability to develop the modern logistics. However, the traditional postal management system and network organization are obstacles to the development of the modern logistics business. Therefore, It is a new project facing by every postal manager that how to seize the trade opportunity and hold the priority in the field of logistics service under the current situation.

The thesis includes 5 sections,of which are preface, chapter I , II , III, and IV. The Preface contains the background introduction and the issues to be discussed in the following texts. Chapter I explains the relevant concepts of the logistics industry and modern postal logistics business,and also analyzes the advantages and disadvantages, opportunities and challenges of China Post to develop logistics industry. Chapter II ntroduces a successful case on how Xiamen Postal

Logistics Company provides out the logistics service for Dell (Xiamen), and what are their the experience and problems happened during the cooperation. Chapter III brings forward the reasonable operation model and market orientation according to the existing problem in postal logistics business operation, and tells how to make full use of the postal company's advantages to establish a modern logistics network system under electronic business circumstance. Chapter IV expatiated what problems should be solved for the Postal logistics business operation, including the establishment of modern company system, the improvement of corporate governance and the push of business process re-organization, etc. Besides, Xiamen Postal Logistics Company needs to carry out customer relationship management and build its own professionals team. At the same time, it also needs to implement the open and cooperation policy, widely collaborate with other logistics companies to confirm the dog-eat-dog market situation, and achieve a win-win or multi-win situation.

Key words: Postal Logistics; Practice; Thoughts.

目 录

前 言	1
第一章 邮政发展物流业的优势与劣势分析	3
第一节 物流与邮政物流	3
第二节 邮政发展物流业的优势	5
第三节 邮政发展物流业的劣势	8
第四节 邮政物流业发展的机遇和挑战	11
第二章 厦门邮政发展物流业的实践	13
第一节 厦门邮政物流业发展概述	13
第二节 戴尔物流项目运作模式	14
第三节 厦门邮政物流 2003 年经济效益分析	19
第四节 厦门邮政发展物流业的体会和存在的问题	24
第三章 厦门邮政发展物流业的基本思路	28
第一节 厦门邮政物流发展的市场定位	28
第二节 厦门邮政物流一体化运作模式	32
第三节 建立电子商务环境下的物流网络系统	35
第四章 发展邮政物流业需要解决的问题	40
第一节 建立现代企业制度，完善公司治理结构	40
第二节 推进业务流程重组，发挥邮政网络的最大效益	41
第三节 客户关系管理与物流专业队伍的建设	43
第四节 竞争与合作	45
参考文献	48
后 记	50

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

伴随世界物流产业和中国经济的发展，中国的物流产业逐步兴起并处于快速增长期，成为国民经济新的增长点。由第三方物流企业组成的一种新的物流服务行业，是中国经济发展新的生产力，其发展趋势是任何力量都无法阻挡的。2004 年是中国加入 WTO 的第三年，中国政府对物流基础设施与技改投入的增加，将带动中国民间资本对物流业的投入；外资把物流行业作为新的投资热点，国外物流企业将进一步进军中国物流市场。据估计，2004 年中国第三方物流市场的总规模将进一步扩大，有可能接近 800 亿元。因此中国物流市场的竞争将日益激烈。

在机遇与挑战并存的物流大市场中，邮政作为承担社会普遍服务的公用企业和传统的物流行业，不断转变观念，从自身实际出发，充分发挥“三网合一”的优势，介入物流市场，业务从无到有，从弱到强，市场份额不断扩大，逐渐成为邮政业务新的增长点和支柱业务。

作为一直在原邮电和邮政行业工作的企业管理者，本人耳闻目睹了中国邮政物流的发展历程，亲身体会了厦门邮政物流从创办到发展至今规模不断壮大的过程，特别是中国邮政和戴尔的合作给人留下了深刻的印象。被称之为“中国邮政第一个真正意义上的现代物流项目”的戴尔物流项目，戴尔公司近乎“苛刻”的运作标准、严格的管理制度、先进的营销理念和规范化的客户服务给中国邮政特别是厦门邮政巨大的考验。可以说，与戴尔的成功合作引发了厦门邮政从思想观念的转变到工作方式的改进以及企业管理、服务水平的提高等一系列深刻的变化。在与戴尔及其它客户的物流业务合作中，中国邮政一方面尝到了邮政发展物流产业的甜头，另一方面也暴露了传统邮政自身在管理体制、网络运行机制等方面的弊端。

鉴于此，本文着重以厦门邮政近年来开展第三方物流的实践为基础，结合当前物流界的一些观点，对现代邮政物流发展进行粗浅探讨，提出厦门邮政发展物流的基本思路和需要解决的问题。以期对厦门邮政发展物流业有所帮助，同时也是对自己三年 MBA 课程学习的一个总结。

第一章 邮政发展物流业的优势与劣势分析

第一节 物流与邮政物流

物流作为一种人类的社会实践活动可以说和人类生产的历史一样久远，并随着商品流通的出现与规模化而得到发展壮大。

20 世纪初，在西方国家，一些企业为了度过生产大量过剩、需求严重不足的经济危机，提出了销售物流的概念。当时物流的概念仅限于企业销售过程中物质资料的分配 / 配送（Physical Distribution，简称 PD，或译为实物分配 / 配送）。

第二次世界大战期间，美国为保证其军需物资的战时供应，对战时物资的采购、生产、运输、仓储、补给等活动作为一个整体进行全面管理，以达到费用低、速度快、服务好的目的。这种管理方法被称为后勤管理，并在战后发展形成后勤学(Logistics)。后来后勤管理的方法被引入工业、商业领域，被称为企业后勤(Business Logistics)。美国从二十世纪六十年代开始，用 Logistics 代替 PD 这一概念。从 PD 到 Business Logistics，物流概念的范围，从流通领域的物流扩展到生产领域的物流。这时，物流就不单纯是考虑从生产者到消费者的货物配送问题，而且还要考虑从供应商到生产者对原材料的采购，以及生产者本身在产品制造过程中的运输、保管和信息等各个方面，以全面地、综合性地提高经济效益和效率的问题。

自八十年代开始，美国、法国和德国等发达国家又出现了 Interated Logistics（译为综合物流、集成化物流或一体化物流）、Supply Chain/Logistics Networks（供应链 / 物流网络）等现代化物流管理理论。这是一种物流的整体观念，有的美国学者形象地用“物流森林”的结构概念来表述，指出“物流是一片森林而非一棵棵树木”，物流的总体效果是森林

的效果。物流整体观念的出现是物流科学发展的一大进步，它标志着现代物流管理理论开始形成。

物流概念在八十年代开始引入我国，在当今世界物流集成化、信息化、国际化的趋势下，目前我国一些学者及专家和物流业界人士开始了对现代物流的研究。

所谓**物流**，就是“商品和劳务从生产者向消费者转移时所经历的整个路线，以及取得这种商品或劳务的所有权的企业或个人的总和，包括运输、仓储、搬运、配送、流通、加工、信息处理的一系列活动”。这是 WTO 给物流下的定义，该定义从物流组成的角度解释了物流。与物流有关的还有以下几个概念：

现代物流。泛指原材料、产成品从起点到终点及相关信息有效流动的全过程。它将运输、仓储、装卸、加工、整理、配送、信息处理等基本功能实施有机结合，形成完整的供应链，为用户提供多功能、一体化的综合性服务。这是一种现代化大生产所不可缺少的服务方式，它细化了社会的分工，使得生产企业专心于生产以及产品的营销上，将产品的运输和仓储全权交给物流企业去完成。现代物流已被认为是在降低物资消耗、提高劳动生产率以外的“第三利润源泉”。

物流一体化。是以物流系统为核心的由生产企业、经由物流企业、销售企业、直至消费者供应链的整体化和系统化，利用物流管理，使产品在有效的供应链内迅速移动，使参与各方的企业都能获益，使整个社会获得明显的经济效益。

第三方物流。是指由物流劳务的供方、需方之外的第三方去完成物流服务的物流运作方式。它是物流专业化的一种形式。第三方物流企业可以分成两大类，一是提供区域性物流、城市物流、企业物流解决方案的企业；二是提供物流一条龙服务的企业。提供物流服务的企业还可分为提供仓储、运输、

装卸、包装、流通加工、信息处理、配送等单项服务或多项服务的企业，直至提供一体化的供应链管理服务。第三方物流企业的最大特点就是依托信息化和网络技术，对物流资源进行优化组合，以最少的投入取得最佳的经济效益

邮政物流。包括广义和狭义两方面的含义。从广义上说，邮政的邮递类业务（函件、包裹、特快专递、汇票、报刊发行等）均属物流业务。从狭义上说，邮政物流业务是近年来中国邮政充分发挥实物传递网、信息网和金融网“三网合一”的优势，根据客户的需求而为客户提供一体化、个性化、全程式的第三方物流服务，我们称之为**现代邮政物流**。现代邮政物流与传统的邮递类业务有着明显的区别：一是在运作模式上，传统的邮政业务（如时限、包装等）是相对固定的，而现代邮政物流的运作模式是灵活的；二是在资费政策上，现有的邮递类业务基本上采取全国统一定价，而现代邮政物流是根据具体的项目，一单一价，价格与客户议定。三是在服务形式上，现有邮递类业务是预制了一种业务种类，由客户去使用，而现代邮政物流业务是针对客户需求提供个性化的服务，以客户的需求为出发点。

本文所探讨的邮政物流仅指狭义上的现代邮政物流业务。

第二节 邮政发展物流业的优势

中国邮政是目前国内唯一的集物流、信息流和资金流于一身的企业，具有发展第三方物流得天独厚的优势，主要体现在：

一、“三网合一”、“三流合一”的优势

即实物传递网、金融网、信息网的合一及与之对应的物流、资金流、信息流的合一。邮政经过一百多年的建设和实践已形成了自己的庞大网络，形成了沟通城乡、覆盖全国、联系世界，集水陆空多种运输手段和投递方式于

一体的散集式立体实物传输网。

(一) 庞大、完善的实物传递网。经过长期的发展建设,中国邮政已经形成一个由飞机、火车、汽车等不同运输工具组成的庞大的干线运输网和遍布全国城乡、规模强大、品牌统一的营销和投递网,可将邮政物流配送的触角伸展到包括广大农村在内的千家万户。全国共有邮路 2.1 万余条,邮路总长度(单程) 327 万公里,农村投递路线总长度(单程) 353.2 万公里。**航空邮路:**共有航空邮路 1010 条,主要承担省会至首都、省会至省会、省会至主要城市之间的邮件运输。拥有自己的邮政航空公司,自办航空邮路 10 条,组成了以上海为中心的辐射型集散航空运输网,对有特殊需要的客户可实行包机运输。**火车邮路:**主要承担各省会以上和省会之间及主要城市之间的邮件运输,全国共有 177 条(一级 112 条)铁路邮路和 535 辆邮政专用车厢,在全国形成一个巨大的铁路干线运输网。**汽车邮路:**中国邮政具有遍布全国的运输网络。拥有一级自办汽车邮路 269 条(快速夜班邮路 61 条),各类邮运车辆 4.6 万辆(大吨位邮运汽车 1988 辆),其中速递业务专用汽车 5391 辆,物流专用汽车 3514 辆,投递专用汽车 4513 辆。营销投递网络:现有营业局所 6.7 万处,投递局所 4 万多处,投递人员 12.4 万人,投递用机动车辆 1.5 万辆。邮政的营销、投递网,不论是经营规模还是服务范围在国内物流配送行业中都是位居首位。

中国邮政网路运行能力不断提高,邮区中心局体制建设稳步推进,形成以一、二级邮区中心局为普通邮件集散中心的网路结构体系。物流网建设明显加快,实物网改造步伐加大,逐步建立符合现代化邮件处理要求的作业组织模式。中国邮政在全国大中城市建有 201 个较大规模的邮件处理中心,邮件处理场地 4300 万平方米,能够承担物流的处理、储存、配送等服务。2003 年,中国邮政采用先进的物流运作模式和技术手段,开通了中邮物流北方、南方和华东集散网。

中国邮政与世界所有国家和地区建立了通邮关系,与 151 个国家和地区建立了邮件总包直封关系;国际邮件互换局和交换站总数达到 52 个;邮政特快专递业务可以通达 200 多个国家和地区。

(二) 邮政信息网。完善的信息网络可以使邮政方便地与各网点和物流需求商进行联网,及时传递、反馈物流配送信息。中国邮政拥有一个集语音、图像和数据传输为一体的邮政信息化的骨干网络系统——邮政综合计算机信息系统,覆盖全国 31 个省、区的省会城市和直辖市以及 205 个地级市。该网采用了先进的帧中继和语音压缩及交换技术,可以同时提供数据、语音和视频服务,具有面向公众服务、邮政内部生产处理和邮政经营管理三大功能。在邮政系统内部已在网上开通数字电话和可视电视电话会议系统;外部建立了绿卡系统、电子汇兑系统、网上支付和代理业务平台。用户可使用 183 电子商务网站、拨打 185 电话等多种方式接入邮政信息网。

(三) 邮政金融网。目前,中国邮政的绿卡网是全国联网区域最广泛、联网城市最多的金融网。中国邮政绿卡网有 3 万个联网网点,涉及全国 31 个省、自治区、直辖市的 2400 多个县市;可提供多种结算业务,用户可采用邮政储蓄绿卡、自动取款机、电子汇兑、现金等多种支付方式,使得结算支付方式多样化,为实现物流的货币交易创造了条件。在厦门,邮政绿卡网早在 1997 年就进入厦门市“金卡”网络,实现绿卡全市 ATM 跨行交易和金卡联网商户的 POS 消费功能。

二、品牌和信誉优势

中国邮政从 1896 年创办至今已有 100 多年历史,可谓“百年老店”。作为代表政府履行普遍服务义务的企业,百年邮政的服务品牌深入人心,信誉优势明显,客户选择邮政提供第三方物流服务,一方面对供给方(客户)本身来说认为选择邮政物流安全可靠,资讯风险少;另一方面供给方(客户)

能够借助邮政良好的声誉及深入人心的品牌优势,增强需求方(客户的客户)的交易信心,促进业务的发展。因此,品牌和信誉是邮政介入物流市场的一大优势和重要资源。

三、运营实践经验

从广义上或传统的邮政物流含义看,邮政自从开办以来就在进行物流运作,具有传统发展物流业务的丰富经验。从现代邮政物流开展情况看,经过近几年的快速发展,邮政物流业务已经从过去的一片空白逐步发展成为邮政的支柱业务之一。2003年1月18日,国家邮政局隶属的负责管理、经营全国性邮政物流业务的专业化公司——中邮物流公司成立,按照“母公司——子公司——分公司”的框架,在全国范围内逐步建立起以“中邮物流”为统一品牌的体制先进、结构合理、组织有序、运行高效的组织管理体系。中国邮政已与戴尔、雅芳、海尔、安利等企业开展了富有成效的物流业务合作,取得了较好的成效。厦门邮政物流除与戴尔公司开展合作外,还与厦门卷烟厂、夏新公司、联想移动等开展了广泛的物流合作,在现代物流配送领域进行了有益的探索,积累了发展现代物流产业的宝贵经验,并且具备了一定的客户基础,初步树立了邮政物流的品牌。因此,邮政企业在现代物流运营方面有着丰富的经验,为进一步拓展现代物流业打下了良好的基础。

第三节 邮政发展物流业的劣势

随着第三方物流的出现和发展,邮政从自身实际出发,积极介入物流市场,业务从无到有,市场份额不断扩大,逐渐成为邮政业务新的增长点。虽然如此,邮政发展物流中仍然存在不少劣势,主要表现在以下几个方面:

一、管理体制和运行机制的束缚

现代物流属于邮政的新业务范围，目前邮政业务种类繁多，不仅参与竞争性业务的市场竞争，还承担了社会普遍服务的义务，因此仍然实行政企合一的管理体制。邮电分营后，国家邮政局虽然已成立了中邮物流总公司，各地也相应成立了分公司，但中邮物流总公司并非独立经营的法人实体，未能按照市场化原则和专业化分工协作原则对省级区划下属的物流业务进行重组，造成现有物流资源的分散与浪费。所以整个运行机制仍然不够灵活、顺畅，对现代邮政物流这一高效、长效的战略性业务发展的支撑不够、发展力度还很缺乏。传统的体制对于实现现代邮政物流的信息化、网络化、规模化、专业化、系统化及物流、资金流、信息流的一体化管理形成了制度性的约束。如在核算上，沿袭多年的切块核算办法，使得经济核算不清、成本纠结不清，无法进行合理分配，人员积极性难以调动。

二、全程全网协作执行不力

邮政全面进军现代物流市场，靠的是全程全网的资源优势。然而当前在邮政物流运作中，从国家到地方条块分割，各地邮政局各自为政的现象突出，地区之间、专业之间对邮政物流的发展从观念、发展力度、服务水平、发展效果上极不平衡，业务开展难以形成合力。各地开发了一些地方性，小范围的业务和服务项目，而全网性的业务开发相对滞后，整体市场开拓能力不够。邮政系统的全网观念相对薄弱，注重局部收益而忽视全网效益，未能发挥出全网资源优势，提高整体竞争力和规模效益。这样各地在物流设施、专业流程、质量标准、信息系统等方面千差万别，难以形成一体化运行的物流网络，在市场竞争中发挥不出整体优势。与此同时，造成了网络运行的不可靠性，物流传递时限无法得到保障，因此全程全网执行不力问题成为制约邮政物流业发展的瓶颈。

三、邮政物流服务定位和市场定位不够准确

第三方物流企业完全以客户为中心，提供的是个性化的物流服务。而中国邮政已有的物流网络是基于普遍服务的社会职能建立起来的，提供的物流业务是一种典型的以自我为中心、坐等上门的被动式服务，缺乏以客户为中心、为提供个性化服务的现代服务理念。另外传统的邮政网络的生产作业组、网络结构、时限频次、邮路建设都是以满足小件和零物品传送为主要目的，不适应对大件和批量物品的处理、运输和投递。邮政投递采取的是点线式投递路线，服务方式、作业时限相对固定，灵活性差。由此可见目前邮政的物流服务网络很难满足第三方物流配送承担者必须以最优线路、最快的速度、最低的成本送达客户手中的要求。

从市场定位看，现代第三方物流企业通过为国内工商企业提供一体化综合物流服务，不仅包括运输的组织、仓储自动化、包装标准化、装卸机械化、加工配送一体化、信息管理网络化等，还应涉及物流设计策划、系统集成、分拨运输，为客户提供增值服务、信息服务与支持物流的财务收益的能力。而中国邮政物流收益主要来自基础性服务，如投递、运输和仓储管理，增值服务及物流信息服务与支持物流的财务收益比重很小，可见中国邮政作为第三方物流供应商功能单一，并且市场定位明显偏向低端市场。

四、观念落后，物流专业人才短缺

目前在邮政职工队伍中，现代物流和现代邮政物流的观念尚未深入人心，基层单位发展邮政物流，还只是利用原有富余运能、调整邮运班次、挤占邮运车辆来开展，也就是邮政的“直递业务”。

同时，邮政物流是现代物流市场新的进入者，要取得市场优势，应在物流自动化、标准化和信息化方面加大投入，需要大批物流专业技术人才，提高企业的技术水平和增值服务能力。而目前开展物流业务的队伍，是从原来

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库